



# 数字运营改变了物理世界

实时洞察如何彻底改造价值链

IBM商业价值研究院

## 执行报告

### 数字化运营

#### 当前世界的数字化运营

数字化运营已经超越了供应链优化的范畴。它通过物联、互连和智能化人员与物体组成的全球网络，实现了由移动性、云计算和分析洞察推动的全新物联网(IoT)业务模式。IBM数字化运营包括集成的服务、软件和基础架构服务。我们的产品包括预测性资产优化、智慧的家庭和电器、车联网、智慧的能源、互连零售、物联供应链、未来的数字化医院和互连医疗。请与我们联系，共同探索动态发展且瞬息万变的IoT形势。

---

## 数字化运营： 新的业务要求

数字化运营需要价值链中端到端的实时优化，这样，企业就能够即时地响应“始终在线”的客户和业务伙伴。然而，在过去几年内，大多数供应链主管都是采用“缓兵之计”，并没有实现这一愿景。将供应链数据实时转变为信息是做出业务决策和管理核心目标的关键组件。那么，当前的领导者如何整合端到端流程并且创建顺畅的价值链？

---

## 执行摘要

2010年，首席供应链官(CSCO)预测，他们的供应链流将在五年内得到优化。<sup>1</sup> 而当五年期限即将到来时，只有少数CSCO能够宣布成功。

事实上，CSCO角色的范围也在不断变化。目前，无论职务名称如何(CSCO、COO、高级运营副总裁等)，高级运营主管都可能负责管理三种主要的运营类型：制造和整体供应链；服务交付，包括现场服务和客户服务；以及可能包括销售和信息技术在内的相关职能。

对于当今的新技术，高级运营主管还必须确定数字化运营战略，其中包含物联化供应链 – 与物联网、云应用、高级分析和实时洞察集成 – 而所有这些都与过去不同的技能集。

在某些领先企业中，高级运营主管都在实施数字化运营战略，包括实时信息与响应。他们采用永久计划、最佳订单和动态分配。通过利用分析和实时优化预测成果，这些领导者能够随着数字化转变物理世界而规定需要采取的措施并且提高运营绩效。

数字化正快速发展 – 的确非常快。在2014年的首席供应链官执行报告中，我们通过直接访谈了解到，运营主管纷纷努力整合其整个价值链生态系统并提高可视性。<sup>2</sup> 仅22%的受访者表示，他们目前在整个供应链中实现了高效的整合和可视性，但74%的受访者期望在未来2-5年内构建整合的端到端流程，从而实现实时可视性。

**85%** 的受访企业预计在未来2-5年内培养动态的实时分配能力

**75%** 的受访企业表示，他们将在未来2-5年内采用实时预测需求能力

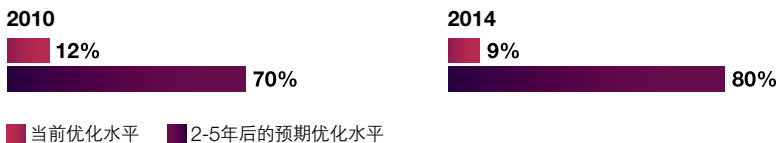
**29%** 的受访企业表示已有整合的数字-实体战略

价值链是特定行业中的一组互连的活动，目的是向市场推出有价值的产品或服务。由于主管希望增强自己的价值链中的数据整合和可视化，他们必须同步产品、信息、财务和工作流或流程流。一般情况下，这种优化包括采用分析、建模和其他高级技术获得实时洞察，并采取实时行动。

在2010年的调研中，主管预测他们的价值链流将在五年内得到优化。截止到目前，取得成功的企业数量极少 – 仅9%，比2010年的12%有所降低(见图1)。而如今，运营主管的期望比以前更高：目前，80%的受访者计划在未来2-5年内优化价值链流。

**图1.**

大多数主管计划优化价值链流，而只有9%已经这样做



资料来源：2010和2014年IBM首席供应链官调研。问题：您在多大程度上从全局供应链效率角度优化了所有流程(产品、信息、工作、财务) (“已经实现”与“未来2-5年”)?

---

高级运营主管在整合数据和利用高级分析预测需求方面与其他高级管理人员面临着同样的挑战。据他们估计，从2010年以来，“智能”设备和对象产生的信息量翻了一番以上，但在将所有这些信息汇总成为洞察力并用于预测客户需求和快速响应事件告警方面，他们仍然落后。

更重要的是，运营主管仍然在努力确定如何将与客户相关的数据 — 营销分析、客户反馈、社交网络数据等 — 整合到价值链流程和产品流程中。他们必须处理日益增多、频次更快、来源更多的数据。他们发现这并非易事。

在本报告中，我们将说明领先企业如何整合并优化端到端流程，使他们的价值链顺畅地运转。他们的例子表明了如何使用以下方法在新的数字化时代开展运营：

- 永久计划
- 最佳订单
- 动态分配

这些在数字化运营领域领先的企业给我们带来了什么启示？关键运营信息不能等到下星期才提供给客户和业务伙伴，而是需要明天或者一两个小时后提供。数字化运营需要付出艰苦的努力，但也会带来丰厚的回报。这些努力可能包括更好的客户服务、更少的供应链中断、更高的运营效率、更低的库存量，以及流动资金、现金流和市场份额的改进。

---

*“在未来几年内，最严峻的挑战是利用技术增强整个供应链的可视化，从而实现实时决策。”*

**CSCO**，新加坡工业品公司

---

## 永久计划：持续规划战略

销售和运营计划(S&OP)在过去几年内取得了重大进展。S&OP是一种用于同步所有职能的集成化业务管理流程，包括通过更新预测而制定销售、生产、库存、新产品开发和财务计划。计划频率和范围取决于行业的特性。相比稳定的消费产品，短产品生命周期和高需求易变性需要更严格的S&OP计划流程。

许多公司打算与业务伙伴一同制定更加集成化的计划。有些公司甚至邀请客户讨论计划。但是，S&OP“单一事实版本”仍然基于过去的的数据。因此，许多研究参与者转向或者计划转向永久计划模式，这需要利用准确需求信号持续更新S&OP，例如销售点、即时订单和持续补库信号。

87%的运营主管计划在未来2-5年内开始使用确切需求信号制定协同S&OP计划，而34%的人已经尝试这一做法(见图2)。目前，仅有极少的运营主管掌握了通过整合实时数据而预测需求的能力。在2010年，69%的受访者预计将在未来5年内实施预测需求。但到2014年，仅16%的受访者通过将实时信息与分析相结合而预测需求。

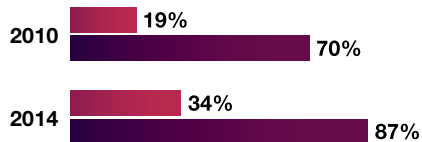
联合可口可乐瓶装公司(CCBCC)是采用实时信号预测需求的绝好例子。<sup>3</sup> CCBCC是美国最大的独立可口可乐公司产品装瓶商。公司业务是制造、销售和经销可口可乐产品和其他饮料。制造业务每周7天、每天24小时运行，以满足市场对其产品的巨大需求。

由于业务规模巨大，CCBCC需要利用精确、最新的需求信息来制造正确数量的正确产品。然而，公司过去依靠销售历史和生产计划制造产品，而不是基于最新消费数据。接下来，公司实施了专业的供应链需求计划应用，通过店面级洞察而预测客户需求。该解决方案提供三项重要优点：更深入的需求洞察，比以前快四倍；生产与需求的更好匹配，降低了超量库存和不足库存的风险；更早的物流计划，从而提高了利润率。

## 图2.

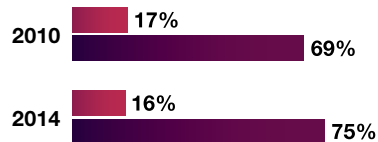
大多数运营主管希望利用实时需求信号应对市场多变性

### 通过确切需求信号实现协同S&OP



■ 当前的实施水平  
■ 2-5年后的预期实施水平

### 实时信息与预测需求结合



■ 当前的预测分析水平  
■ 2-5年后的预期分析水平

资料来源：2010和2014年IBM首席供应链官调研。问题：您已经/计划在多大程度上为实现协同S&OP而实施了确切需求信号？您已经/计划在多大程度上利用高级分析能力预测需求（“已经实现”与“未来2-5年后”）？

另一个数字化运营典范是Maruti Suzuki印度公司。<sup>4</sup> 该公司采用先进的统计分析方法更准确地预测需求。作为日本铃木汽车株式会社的子公司，Maruti Suzuki在过去25年时间内一直是印度汽车市场的领导者。为了管理运营复杂性并为业务增长做好准备，公司实施了永久计划、预测和库存优化解决方案，同时考虑了趋势、季节波动、外部事件和需求变化的影响。

该解决方案可生成生产建议，并且根据库存优化规则和库存策略进行验证(基于价值、数量、需求变化和关键程度)。解决方案支持分布式库存、达到规定阈值时的自动重新订购以及模拟库存对服务等级和成本的影响。永久计划减少了库存量、降低了成本，并且提高了生产效率，可释放更多资源支持未来的增长。

### **分析 + 实时信号 = 优化供应链流的永久计划**

这些典范以及各行业的先行者们都实施了将分析与实时需求、供应和运营信号相结合的解决方案。这种能力使企业能够预测需求、监控生产安排、查看各阶段的库存状态，并且更好地满足客户需求。

这种做法好处多多：更准确地了解需求，而不是依靠预测；了解准确的供应信息，而不是供应商最后的承诺；了解准确的生产和装配状态。由此产生的结果是，处理成本降低，库存成本降低，认清当前以及未来形势，从而根据客户自己的变化预测他们的活动。



---

### *做到以实时需求为驱动力*

评估客户和渠道伙伴的需求信号。摒弃原有方法并向实时环境转移。建立业务规则引擎，用于自动向管理人员发出超限状况提醒。通过移动设备接入实现随时随地通知，在发生重大偏差时立即响应。

### *在供应链两端开展协作*

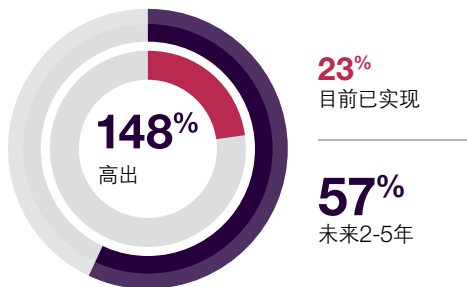
与营销洞察结合，更好地了解客户需求和购买模式。将这些洞察融合到计划和产品生命周期管理流程中。同时与供应商和业务伙伴合作制订客户需求计划，并且将实时可视性用于所有关键计划流程中(例如制造、运输和物流)。

### *持续计划*

将计划周期从几星期或几天压缩为持续计划过程。首先在相关利益人可“每周七天、每天24小时”全面接入的环境中实施您的S&OP，以支持实时协作。然后构建一个分析引擎，以产生预测性和规范性商业智能与洞察。

图3.

高级主管希望建立一个合作伙伴网络，将订单状态信息实时整合，从而灵活查看洞察信息，实时调整相关预测和活动



资料来源:2010和2014年IBM首席供应链官调研。问题:您在多大程度上已经/计划建立敏捷的、随需应变的合作伙伴网络,以感知、响应、预测和采取行动(“已经实现”和“未来2-5年”)?

## 最佳订单：第一时间做出正确决策

合作伙伴之间以及网络之间的任何供应链交易的核心是“订单”。订单分为许多种：销售订单、生产或制造订单、采购订单和服务订单。通过2014年与运营主管的交流发现，他们希望建立敏捷、随需应变的合作伙伴网络(供应商、服务提供商和其他机构，例如金融或法规机构)，这一比例在未来几年将提高148%(见图3)。

“完美订单”的关键绩效指标很容易制定，但并不容易实现。它涉及到在正确时间向客户交付具有正确状态和正确价格的正确产品的订单比例。我们认为，完美订单的原理适用于所有类型的订单 — 另外，当前的订单交易必须实时流动 — 因此要从“完美”转变为“最佳”。从订单到收款、从订单到付款、按日程安排生产以及按需提供服务的状态必须做到几乎在任何时候都能够查看。我们已看到许多企业在向这一方向努力。

一家飞行器制造商实施了先进的监控和告警工具，将不符合规格的工作单数量减少了65%。最终部件的装配在三天内完成。由于装配流程的错误容忍度为零，任何不符合规范的工作或部件短缺都需要立即修正。

因此，公司实施了制造绩效分析引擎，以实时监控装配流程的准确编排。预测分析可监控当前的任务和下游活动，目的是执行准时的装配。公司还使用预测分析方法监控部件的正确校准。这一工具从30多个系统中获取工作单状态，同时对8,000多个工作单提供实时仪表盘视图，在其全球制造生态系统中实现了更高的协作程度。

---

也许最难实现的最佳订单是销售订单。在与消费者接触的行业中，这涉及到消费者使用移动设备与好友分享购物和定价决策。在企业对企业的行业环境中，这要求完善协作能力，从而满足客户日益提高的需求，并提供实时的订单状态信息。

亚洲一家消费电子制造商通过分析和实时运营而优化了全球网络。为电话组件提供一个精益的全球供应链，公司必须精确、快速且频繁地平衡组件的供应和生产需求。这需要在组件级别准确地确定全球生产状况，这样，生产经理就可以在现场做出基于事实的明智决策。

公司实施了基于云的解决方案，管理供应和需求指标以及详细交易，同时评估履行最佳订单的生产和产能要求。核心分析引擎在认知计算环境中处理受资源限制的供应链变量：利用人工智能和机器学习算法感知、预测、推断并做出某种形式的思考。计算机分析备选方案并做出决策，而无需人为干预。这样，公司的准时订单履行率提高了7%。

### **分析 + 实时订单流 = 保证客户忠诚度的最佳订单**

在这些真实例子中，领先企业都创建了最佳订单。他们将包括认知计算能力的分析引擎集成到订单到收款、服务到收款和采购到付款的流程中。这些流程通常为提高效率 and 效益提供了最大的机会，因为它们对其他业务领域的成本具有重大影响，而且可通过端到端的视图而提高生产力。

### **IBM透明供应链(TSC)如何运行?**

TSC将我们供应链状态的几乎所有信息和分析集成在一起。它使我们能够更好地与供应商、制造商、业务伙伴、销售团队和客户合作，然后在问题发生时采取更快的修正措施。TSC利用社交、移动、分析和云计算能力，包括以下例子：

**质量预警系统。**在上游与我们的供应商合作提供可预测的质量管理。

**关键部件管理工具。**着眼于上游，并提供供应保障，以避免制造和装配的中断。

**IBM购买分析工具(iBAT)。**着眼于下游，了解流向市场的正确库存量。我们还在自己的制造流程中使用这一工具，将正确数量的部件和配件交给正确的IBM运营部门进行最终装配。

**实时可视性。**查看订单状态、服务等级承诺和成品库存量。

**提醒。**在供应链中通过我们的移动平台发送通知。

---

“我们的目标是提供透明性，同时实现个性化的客户体验。”

美国某运输公司运营主管

*为了解实时订单履行情况创建统一的内部视图*

优化整个企业内的订单到收款(OTC)流程，以提高人员利用率、成本效率和数据集成度。审查端到端流程，并且淘汰没有附加值的活动。首先对成本和服务时间进行端到端的OTC绩效评估。接下来，随着这些跨职能流程在不同地区和业务部门间的简化和标准化，利用先进技术 — 例如流程分析、建模和模拟 — 在无缝的环境中立即将订单状态从开端传送到最终流程。

*通过集成提供外部订单到收款的可视化*

将企业应用与业务伙伴和供应商集成，提供所有订单到收款、服务到收款和采购到付款流程状态的实时可视化。订单必须同时且即时供企业管理人员、供应商、运输/配送服务提供商和第三方制造商使用。ERP和物流系统包含订单实时的状态信息，当这些信息驻留于基于云的环境中时，即可供所有相关方面立即访问(客户、供应商、物流提供商、管理人员)。

*创建一个有益于实现目标的订单环境*

随着客户和消费者的期望提高，通过衡量和监控客户的接触点而实现最佳的订单体验。从订购到收款交易活动开始，衡量客户视图 — 而非企业视图 — 包括正确的时间、正确的产品数量、正确的状态和正确的价格。例如，应严格遵守客户的最初交付日期/时间并且进行衡量，而非调整后的交付时间。这也适用于数量、价格和状况。最佳订单环境的设计旨在通过以一致的方式满足要求而提高客户满意度和忠诚度。创建一个能够持续监控客户满意度指标的客户衡量和监控系统。

## 动态配送：资源与交付的自动化调整

运营并不只是制造产品、协调供应和需求。主管面临着创造企业价值的持续压力。价值网络中的每次交互都为更高效的运营提供了机会。

在数字化运营时代，运营主管必须实时评估其配送网络在出货和运输流程中的效率。他们也必须有关键点持续优化各渠道的库存，例如进货供应物流。

我们将此称为动态配送：即根据实时需求信号或者智能手机/平板电脑上的点击操作自动改变产品路线的能力。在2014年的调研中，30%的运营主管表示，他们努力在未来2-5年内价值网络中实现产品和资产的动态分配和配送(见图4)。

**图4.**  
动态配送能力在过去4年显著提高



资料来源：2010和2014年IBM首席供应链官调研。问题：您在多大程度上已经/计划实施动态配送和分配实践(“已经实现”与“未来2-5年”)？

---

“随着我们将实体网络与数字网络融合在一起，我们必须依靠与合作伙伴协作才能快速响应消费者的需求。”

美国某零售公司**运营主管**

---

超过一半的受访主管希望在动态采购和分配人才、产品及其他资产方面做得更好。这些能力使企业能够更有效、更直接地处理偏差。例如，在收到来自店内销售点数据的需求信号后，已经在配送途中的商品可以改变路线。客户订单的改变可导致库存的立即重新配送和重新分配。在2014年，30%的受访者都在努力实现这一愿景。大多数(另外55%)将在未来几年实施全球动态配送解决方案。

欧洲一家快速发展的中型包装公司Richter & Hess(R&H)通过基于传感器的追踪而提高可视化和库存管理能力。<sup>5</sup> 该公司在移动应用中采用分析技术进行实时配送管理。

R&H公司实施了同类第一个针对中型企业的解决方案，部署了射频识别标签和专业追踪软件进行产品生命周期管理。该解决方案使R&H能够随时随地洞察当前库存水平和库存位置，从而实现库存和业务流程的透明性。主管和客户都可通过Web而访问最新的运送信息。

医药也许是最具挑战性的产品配送场景之一。非洲一家政府机构在全球最偏远的地方交付医药产品和医疗器械。由于不了解配送和储存流程，该机构过去采用推送式供应系统，即根据历史消费情况估计产品需求。没有考虑到的配送挑战包括：洪水、人口特征变化，例如年龄、教育水平和性别、特定疾病的发生频率、季节变化等。

---

该机构开发了增强的库存控制系统 — 用于动态配送 — 系统利用了移动能力、集成、分析、预测和优化技术。药品库存和使用情况通过产品代码系统可立即获取。统计需求分析方法经过优化，并且考虑了动态因素，例如准备时间、季节变化和人口特征变化。综合的仪表盘可报告使用情况、疫情爆发及其他多种相关信息。该解决方案将货运联系信息的准确性提高了一倍，使库存的收货速度加快了90%，并且将调度和接收药品的时间缩短了50%。最重要的是，药品现在可更快地送到患者手中并挽救生命。<sup>6</sup>

### **分析 + 实时物流追踪 = 履行客户承诺的动态配送**

动态配送支持对客户的承诺，可满足特定的交付时间或窗口要求。它有助于在正确的时间、正确的条件下交付产品。动态配送做法提高了整体效率，减少了不必要的库存和搬运工作。利用分析能力优化全局的物流网络使运输和配送物流工作的成本降低。使用预测分析工具可以确定各种变化对公司巨大的运营配送网络中各个要素的产生的财务和环境方面的影响。

#### *优化您的网络*

动态配送的一个关键组件是优化制造商/装配商、供应商、第三方物流和其他服务提供商组成的网络，从而在多个接触点实现无缝交付。当前市场的复杂性和快速配送需求要求主动且积极的网络优化能力。您需要评估各种折衷方案：多种运输模式的库存和成本；以及不同约束条件的配送点，例如时间、燃油、劳动力、能源使用、碳排放等。网络优化不是每几年进行一次“调研”。在当今的时代，技术进步可满足不断变化的客户需求，网络必须持续优化。

---

*动态配送可提高整体效率，并且降低不必要的库存和处理工作量 — 同时降低运输和配送物流操作的成本。*

### 实施实时物流运营

实时物流 — 整个价值链网络的端到端追踪 — 并不容易实现。许多公司通过实施云应用而履行“实时承诺”，即动一下手指即可提供产品行踪和交付日程信息。领先实践包括基于Web的连接，同时也包括利用协同和社交应用支持与大量物流合作伙伴的沟通。

### 整合动态配送

提供对实时物流和订单/需求信号的监控，能够改变产品和服务的交付和配送路线 — 即使已经在途中 — 同时在价值链的多个配送点自动重新分配库存。将产品行踪信息告知适当方面 — 通过自动通知、消息和提醒实现。

## 加入变革进程：转变运营方式

在所有行业中，竞争优势的时间窗口持续缩小。在当前的市场中，高级领导人必须努力将数据驱动的洞察转变为有意义的结果。

真正的实时运营能够为制定公司最重要职能的决策提供信息，包括制造、物流、客户服务和产品生命周期管理。通过实时信息，业务领导者可以更好地管理其核心目标 — 无论他们关注业务收入、业务增长还是这两个方面都关注 — 并且进行更好的预测。



领导者将使用实时模拟和洞察而即时地响应所发生的业务变化，同时预测这些变化。例子包括根据新需求改变发货路线，根据预测的天气事件改变供货订单的方向，或者探测关键部件故障和更改物流单或装配点。

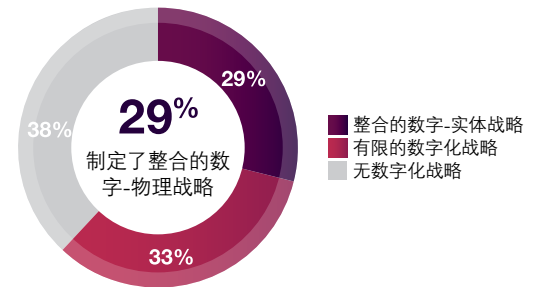
率先向数字化运营投资的领导者将有能力帮助定义新的时代。在这个时代中，实时信息能够增强多方面的能力，包括处理即使最细微的差异，应对最关键的业务挑战，以及提高投资回报。在制定和实施数字-实体运营战略时，您要考虑多个方面。然而，你并非独自前行。

最后需要分享的统计数据：受访的主管承认，他们缺乏整合的数字-实体战略。他们认为，准确、即时地响应客户需求和业务伙伴要求离不开实时信息 — 无论何时何地。然而，仅29%的受访者制定了整合战略，而大多数没有数字化战略(见图5)。显然，还有许多工作要做，但首先应从精心设计的计划开始。

同时，需要注意的是，技术(例如分析、物联网或云)的实施并不是改变游戏规则的因素。相反，技术、人员和流程的结合 — 推动工作在任何地点、任何时间完成 — 将影响业务流程，改变业务模式，并实现行业转型。

**图5.**

主管仍然关注实体运营，而在制定整合的数字化战略方面反应迟缓



资料来源：2010和2014年IBM首席供应链官调研。问题：您的企业制定了哪种数字化战略？

---

## 是否做好准备：您将如何实施数字化运营？

- 您将如何利用包含高级分析能力的预测建模方法即时应对运营中断和客户需求变化？
- 您如何让运营、财务部门、战略家、业务伙伴和客户参与永久计划战略的制定，即利用实时需求以及供应和运营信号持续更新S&OP？
- 您将如何全面实施实时销售、采购、生产和服务订单，从而为应对需求变化而履行最佳的“完美订单”？
- 您的配送流程是否具有动态性？您将如何提供全球实时仓库和运输管理，从而根据即时客户需求和购买信号动态地分配和配送产品？
- 您计划如何实现移动企业应用，以沟通告警信息和管理仪表盘，从而随时随地满足运营需求？

### 作者

Julie Scanio, IBM全球企业咨询服务部数字化运营业务的全球业务顾问。她在运营和供应链管理领域拥有超过15年丰富经验。她的专业领域从采购转型开始，但逐渐扩展到端到端供应链和运营管理方面。目前，Julie在信息、解决方案和联系方面是IBM和客户的数字化运营事务“万事通”。Julie的联系方式是：[jscanio@us.ibm.com](mailto:jscanio@us.ibm.com)

Karen Butner, IBM商业价值研究院的业务战略和分析数字化运营领导人。Karen经常应邀在国际会议中发表主题演讲,而且其作品在领先的业务和行业期刊中被广泛引用。凭借在战略制定和转型方面30余年的经验,她致力于帮助客户制定和改进议事日程,通过转变客户的全球绩效而创造巨大的价值。Karen的联系方式是:  
[kbutner@us.ibm.com](mailto:kbutner@us.ibm.com)

Dave Lubowe, IBM全球企业咨询服务部战略与分析事务部的副总裁和合伙人,而且是数字化运营咨询业务的北美地区领导人。Dave拥有30余年的行业和咨询经验,他的主要业务领域是运营管理和大规模转型。他的咨询工作集中在设计、实施、管理和持续改进业务流程。他的联系方式是: [dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com)

## 合作者

Angela Finley, 视觉设计师, IBM商业价值研究院, IBM销售与经销部

Joni McDonald, 作者和内容战略家, IBM商业价值研究院, IBM销售与经销部

## 参考资料

- 1 “新十年的新规则:智慧的供应链管理愿景。” IBM商业价值研究院,2010年10月., <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-new-rules-new-decade.html>
- 2 “协调客户主导的供应链:全球最高管理层调研之CSCO洞察。” IBM商业价值研究院,2014年5月., <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03602USEN#loaded>
- 3 IBM全球企业咨询服务部数据
- 4 ibid.
- 5 ibid.
- 6 ibid.

## 更多信息

欲获取IBM研究报告的完整目录,或者订阅我们的每月新闻稿,请访问: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用,即可在平板电脑上访问IBM商业价值研究院执行报告。

## 选对合作伙伴,驾驭多变的世界

在IBM,我们积极与客户协作,运用业务洞察力和先进的研究方法与技术,帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM商业价值研究院

IBM商业价值研究院隶属于IBM全球企业咨询服务部,致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

**国际商业机器中国有限公司**

北京市朝阳区北四环中路27号

盘古大观写字楼25层

邮编: 100101

IBM主页位于:

**ibm.com**

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他IBM已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用适当的符号(®或™)加以标记,那么表明这些符号在本信息发布时已经是由IBM根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下Web站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了IBM商标的最新列表: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中所提到的IBM产品和服务并不暗示这些产品或服务将在所有有IBM业务的国家或地区中提供。

© Copyright IBM Corporation 2015

GBE03650-CNZH-00

